

Strategický koncept na téma: Transformace České pošty, s.p. v podmínkách poštovních služeb 21. století s důrazem na její roli jednotného kontaktního místa pro občany

Úvodní slovo, vstupní předpoklady

Transformaci podniku Česká pošta, s.p. (dále jen podnik), nelze považovat za standardní transformaci, která se běžně aplikuje u privátních korporátních společností dle obecných businessových pravidel. Příčiny pro nalezení a uplatnění zcela nestandardního, ale na druhou stranu originálního řešení, lze spatřovat v několika oblastech.

Vlastnická struktura a legislativní regulatorika rámuje trh poštovních služeb v České republice. Prvním a zásadním krokem k úspěšné transformaci musí být sebereflexe majitele, v tomto případě státu. Je třeba si přiznat, že vztah státu k podniku a k managementu společnosti byl v posledních letech velmi vlažný. Nejde o to, aby vlastník společnosti řídil kroky managementu, ale aby ukotvil postavení podniku ve společnosti, aby vyjádřil svou ideu, pro koho, za jakým účelem, jakými službami a za jakých (zejména legislativních) podmínek by měl podnik fungovat. Absence tohoto ideového zadání je jednou z příčin dlouholetého negativního hospodářského vývoje v posledních letech. Proto je nutno velmi pozitivně hodnotit fakt, že dialog mezi státem a managementem v posledních měsících nabral na intenzitě a napomohl formovat diskuse o budoucí podobě podniku.

Ano, je třeba ctít fakt, že legislativní regulatoriku poštovních služeb určuje zejména nezávislý Český telekomunikační úřad. Nicméně tato skutečnost nemůže být pro podnik brzdou. Sebereflexe skutečnosti, že trh poštovních služeb a poptávka po poštovních službách se vyvíjí, je další nezbytnou podmínkou k úspěšné transformaci. Modernizace legislativního zadání, které bude ctít komunikační trendy ve společnosti, které bude akceptovat zájmy státu (vlastníka podniku) zejména v oblasti digitalizace, by měla vytvořit příležitost pro modernizaci podniku a pro posílení postavení podniku ve společnosti. Opět je zde vhodné zmínit, že vzájemný dialog mezi regulátorem a poskytovatelem poštovních služeb se dostal v poslední době do jiné kvalitativní roviny.

Portfolio poskytovaných služeb, jenž je výsledkem nekoncepčního mixu komerčních a veřejných služeb. Česká pošta není podnikem, u kterého by platily základní pravidla trhu a vztahů mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb. To, co u některých služeb vyřeší trh, neplatí u současné České pošty. Velmi zjednodušeně lze říci, že podnik hledal a hledá křehký konsenzus mezi třemi vrcholy trojúhelníku, kterými jsou zákazníci (občané), veřejný zájem (stát, samospráva) a trh (komerční služby, trh). Hledání této rovnováhy způsobilo, že podnik vyvíjí portfolio komerčních služeb (logistických, finančních), působí jako zprostředkovatel služeb aliančních partnerů (banka, pojišťovna, dodavatel energií, provozovatel loterií) a to s cílem vyrovnat ztrátové poskytování regulovaných poštovních a veřejných služeb. Je třeba zdůraznit fakt, a do připravované transformace vzít jako neoddiskutovatelnou výhodu, že podnik působí na plně konkurenčních trzích relativně úspěšně. Drží 33% podíl na logistickém balíkovém trhu, dlouhodobě plní dohodnuté kontrakty pro alianční partnery. Bohužel zde hraje roli čas. Trh si žádá moderní způsoby komunikace, komfortní obsluhu. Postavit tedy budoucnost podniku na zastaralém IT, nemoderní komunikační platformě a na prostředí úřadu 20. století není správná varianta. Je třeba si přiznat, že cesta, kdy podnik vyrovnával ztrátovost veřejných služeb příjmy ze služeb komerčních, dospěla na pomyslnou křižovatku. Komerční služby, jak je vidět z hospodaření let minulých, již nejsou schopny plně sanovat vzniklé ztráty a na straně druhé provoz všech služeb je v prostředí jednoho podniku brzdou pro modernizaci a rozvoj komerčních služeb.

Finanční situace podniku a zejména skutečnost, že od roku 2018 dosáhla kumulovaná ztráta hodnoty -4,2 mld. Kč. Vedle toho další negativní vlivy, jako jsou dlouhodobě neřešený provoz ztrátových veřejných služeb, forma a termín úhrady za tento provoz, způsobily, že si podnik musel a musí na financování provozu půjčovat finance z externích úvěrových zdrojů. Podnik je dlouhodobě podinvestovaný a vlastní kapitál se vlivem hospodářských ztrát ztenčil na kritické minimum. Všechnu vinu ale nelze svalit na ztrátovost veřejných služeb. Očekávané hospodaření roku 2023 ukázalo, že v podniku přes všechna opatření z let minulých stále byly a jsou potenciály k racionalizaci a efektivnějšímu hospodaření. Do transformace tak podnik a jeho zakladatel vstupují s vědomím, že se alespoň provozní hospodaření podařilo na nezbytně potřebnou dobu stabilizovat. Managementu se podařilo vytvořit dostatečný časový rámeček, aby transformační scénáře nevznikaly pod tlakem hrozícího úpadku, ale aby byly racionální, dlouhodobě udržitelné a prospěšné pro potřeby občanů tohoto státu. Co stále platí, je skutečnost, že podnik nemá investice na modernizaci a rozvoj. Největší chybou, která by se mohla stát, by bylo domnívat se, že hospodaření se ustálilo natolik pozitivně, že podnik je v této neměnné

podobě schopen přežít dalších několik let. Toto riziko musí být stále zmiňováno a transformační scénáře musí mít přednost. Velkou výhodou stabilizace hospodaření je, že transformační kapitál, který je třeba do podniku dostat, bude, co se formy jeho účelnosti týče, proces velmi transparentní. Management je schopen svému vlastníkovi nyní garantovat, že transformační kapitál nebude spotřebován na běžný provoz.

Role podniku ve společnosti a jejich vzájemná protichůdnost způsobují, že podnik se stává centrem pomyslného terče, na který míří několik entit sledující svůj jedinečný zájem. Cílem transformace musí jednoznačně být nalezení takového celospolečenského konsenzu, kdy se zájmové skupiny budou vzájemně respektovat a pochopí, že existují pouze dvě možná budoucí řešení. Buď nalezení konsenzu, kde každá zájmová skupina „něco sleví“ ze svých požadavků, nebo cesta druhá, že podnik si zachová naddimenzovanou kapacitu ve své infrastruktuře, kterou ale bude nutné zaplatit, a to z veřejných rozpočtů. Už celospolečenské reakce spojené s redukcí pobočkové sítě ukázaly, že cesta k prvnímu řešení, tj. vzájemnému konsenzu, nebude jednoduchá. Jsou zde legitimní zájmy malých obcí a obavy o udržitelnost kvalitního života na venkově, zájmy velkých obcí a nekonfliktní a komfortní obsluha sociálně slabších segmentů obyvatel, plnění evropských legislativních povinností, zájem státu o nalezení instituce, která bude supportní podporou obyvatelstvu v procesu digitalizace, ochrana pravidel hospodářské soutěže pro subjekty, které budou pro své komerční služby chtít využít otevřenou „poštovní“ infrastrukturu a další. Výhodou těchto protichůdných rolí je, že management podniku a jeho vlastníci se mohou stát moderátory těchto celospolečenských a dlouhodobých témat a na výsledcích těchto diskusí pak optimalizovat budoucí funkční a kapacitní podoby podniku.

Zákazníci, jejich preference, priority a vnímání značky. Česká pošta má v zásadě dva typy zákazníků. Jedny, co chtějí služby využívat, a druhé, co musí služby využívat. Je logické, že střet těchto dvou skupin klientů na jedné a téže platformě pak vede ke střetům na sociálních sítích, v médiích a dochází tak ke snižování reputace, obliby a celkového renomé podniku. Co jedna skupina klientů oceňuje, tak druhá kritizuje. Typickým příkladem je značka Česká pošta, která stále u velké skupiny klientů evokuje pocit důvěry a kvality, u skupiny druhé pak konzervatismus a zastaralost. Naopak brand Balíkovna je dnes spojován s velkou oblibou u klientů středního a mladšího věku, kteří preferují moderní trendy životního stylu. Bylo by opět velkou chybou, kdyby názory jedné či druhé skupiny klientů byly potlačeny. Je třeba vzít pozitiva z obou brandů a ty vložit jako know how do transformačního procesu.

Lidský potenciál a provozní infrastruktura podniku jsou jedinečným kapitálem, který vlastník a management mohou v transformačním procesu vhodně zúročit. Všeobecné vnímání, že zaměstnanec pošty je úředník, který razítkuje dopis, je třeba změnit. Neprospívá to podniku, klientům ani zaměstnancům. Do náborových kampaní se pak hlásí potenciální zaměstnanci, kteří berou podnik jen jako krátkodobou mezi zastávku v profesní kariéře. Přesto v podniku nacházejí možnosti pro odborný i kariérní růst, pro certifikaci svých znalostí, které dále mohou uplatnit na pracovním trhu. Transformační scénář musí být postaven na principu stabilní a kvalitní personální báze. Jen za této podmínky je možno v budoucnu přiřadit podniku nové role, které zde budou implementovány. Podnik vlastní zejména z důvodu plnění legislativních povinností dvě infrastrukturální sítě. Pobočkovou síť a síť kontaktních pracovníků, kteří mají za povinnost obejít každou adresu v republice každý den. Takovou širokou kapacitní síť je nutné otevřít novým aditivním službám z veřejného a komerčního sektoru tak, aby sloužila společnosti a majiteli k realizaci vhodných agend a úkonům spojeným s každodenním životem občanů. Cestovat za těmito agendami do okresních a větších měst není potřeba, je nutné agendy přiblížit lidem. Neoddiskutovatelnou roli pak tyto sítě mohou v budoucnu hrát v oblasti edukace digitálního a on-line světa.

Z výše uvedeného je zřejmé, že všechny uvedené oblasti jsou pro stávající Českou poštu překážkou, pro Českou poštu budoucí pak představují výhody a příležitosti, které je třeba správným transformačním scénářem naplnit a využít ve prospěch podniku a společnosti. Podnik nedisponoval a nedisponuje dlouhodobým konkrétním strategickým scénářem. Ve své podstatě šlo vždy o vize, které zůstávaly uvnitř podniku. V roce 2023 využil management podniku první reálné příležitosti, jak transformační strategický ideový záměr představit státu, a to prostřednictvím materiálů určených k jednání vlády. Přijaté materiály a související vládní usnesení potvrdily, že budoucí směr podniku není jen v zachování jeho existence, ale i v rozšíření jeho celospolečenských rolí. Management si je zároveň vědom, že naplnění přijatého zadání není jednoduchá operace. Jde o celý komplex aktivit, které je nutné postavit do logického schématu, jenž se následně stane plánem pro činnost budoucího managementu podniku na několik let dopředu.

Cílový stav strategického transformačního scénáře

Veškeré dostupné analýzy, dosavadní dlouhodobý vývoj zásadních finančních ukazatelů a názorová platforma všech klíčových hráčů ovlivňujících budoucí podobu poštovních služeb

ukazují, že vzájemné propojení veřejných a komerčních služeb je minulostí. Jediným řešením, jak zajistit dlouhodobou finanční stabilitu podniku bez významných dodatečných externích finančních zdrojů, zákaznickou spokojenost, a jak naplnit ideové představy státu a samosprávy, je oddělení veřejných služeb a komerčních, zejména balíkových služeb.

Ze zahraničních transformačních modelů, z procesů postupné digitalizace veřejnoprávních agend a z potřeb vybraných sociálních segmentů společnosti je zřejmé, že čas, kdy se z České pošty mohla stát moderní logistická společnost, která by byla leadrem na trhu balíkových služeb, je nenávratně pryč. Trh logistických služeb se postupně vyvinul v plně konkurenční prostředí, kde je nutno reagovat rychle a pružně na měnící se požadavky zákazníků. Podnik a stát stojí před jedinečnou příležitostí, kdy se akcent z logistické společnosti a logistické transformace překloupí do akcentu společnosti, která plní roli efektivního a dostupného prostředníka mezi státem a občanem.

Výhodou je, že již několik let Česká pošta provozuje úspěšnou značku s vlastním portfoliem produktů, Balíkovnu. Výsledkem dlouhodobého transformačního scénáře tak je vznik nové společnosti Balíkovna, a.s., a přerod stávající společnosti Česká pošta, s.p. v moderní infrastrukturní společnost plnící poptávku státu po výkonu aditivních agend na straně jedné a plnící kvalitativní požadavky občanů na straně druhé.

Toto vyčlenění balíkové logistiky je třeba provést relativně brzy, ideálně k datu platnosti nové poštovní licence, tj. k datu 1. 1. 2025. Půjde o proces poměrně náročný, který musí být podložen legislativními změnami. Zejména půjde o schválení tzv. transformačního zákona, který v sobě bude mít i inkluzi tzv. přechodného transformačního období. Proč je přechodné období a jeho definování (předpokládá se s časovým horizontem tří let) tak důležité? Analýzy procesů, které managementem podniku provedl, ukázaly, že existuje cca 30 % procesů, které vzájemně úzce propojují Českou poštu a Balíkovnu. Je tedy nezbytné legislativně ošetřit vzájemné poskytování služeb v regulích hospodářské soutěže a pravidel veřejných zakázek systémem legislativně ukotvených výjimek.

Samozřejmě je nutné mít připraveno tzv. „záložní řešení“, pokud by se ukázalo, že legislativním procesem nelze k 1. 1. 2025 společnost Balíkovna, a.s., založit. Tímto záložním řešením je vznik dceřiné společnosti Balíkovna, a.s., jež bude 100% vlastněna Českou poštou,

s.p. Za tímto účelem již v roce 2023 vznikla v rámci podniku organizační jednotka Divize Balíkovna.

Tato organizační jednotka je postupně naplňována metodou „stavba na zelené louce“. V první fázi byly do divize převedeny organizační jednotky obchodní a marketingové. Následně musí být dokončen proces převodu nezbytně nutných provozních jednotek, movitého a nemovitého majetku, personálních kapacit a administrativně obslužných jednotek.

Je třeba si přiznat, že stávající logistika podniku je zanesena dlouholetými aktivitami spojenými se záměrem vybudovat velkou logistickou multikomplexní společnost agregující balíkové i listovní doručování. Na této společnosti by byla smluvně závislá samostatná pobočková síť (resp. zbytek původní České pošty, s.p.), neboť tato by nevlastnila všechny podstatné nástroje pro výkon poštovní licence. Vlastnictví všech nástrojů pro výkon poštovní licence je nutnou podmínkou pro transparentní čerpání úhrady čistých nákladů univerzální služby a pro efektivní nakládání s prostředky z veřejných rozpočtů v nezbytné výši.

Aktivity spojené s potenciálním vznikem velkého logistického kolosu s sebou nesly a nesou čerpání nadměrného objemu finančních nákladů. Vysoká provozní nákladovost stávající logistiky podniku je jednou z významných příčin dlouhodobého negativního hospodaření. Milníkem pro zánik stávající logistiky a plnou provozní funkčnost Divize Balíkovna je termín 1. 4. 2024.

Cesta k naplnění strategického transformačního scénáře

K naplnění strategického transformačního scénáře je nutné mít připraven jak externí, tak interní podrobný implementační plán.

➤ **Externí implementační plán**

Externí implementační plán byl představen vládě dne 4. 10. 2023 a jeho základní kapitoly jsou členěny do následující osnovy:

- ✓ základní ideový směr budoucího business modelu;
- ✓ bilanční makroekonomická rozvaha hospodaření;
- ✓ návrh legislativního řešení;
- ✓ časový harmonogram čerpání nezbytně nutných externích finančních zdrojů;

V tomto dokumentu je pak popsána níže zejména poslední kapitola a princip financování transformace. Princip je postaven na transformačním financování transformačních aktivit podniku. Jak již bylo zmíněno, aktuální finanční kondice podniku je postavena na pokrytí běžného provozního financování.

K financování investičních transformačních aktivit budou využity externí finanční zdroje, které by měly být kombinací dodatečných bankovních úvěrových rámců a tzv. transformačních příspěvků. Jednou ze základních zásad transformace podniku je, aby případné peníze z veřejných rozpočtů byly použity na transparentně deklarované aktivity. Jinými slovy vlastníci, resp. vláda budou mít jasnou kontrolu nad účelem vynakládaných investic a budou mít záruky, že tak nebudou zneužity peníze daňových poplatníků. Podnik si nemůže dovolit nadměrnou úvěrovou angažovanost, neboť není schopen deklarovat, že těmto nadměrným závazkům dostojí. Paralelně je nutné také řešit klesající hodnotu kmenového jmění podniku. Jeho případné zvýšení umožnila novela zákona o Státním podniku a této možnosti je nutno využít. Ideální metodou, jak kmenové jmění zvýšit, jsou právě investice vložené formou transformačního příspěvku do transformačních aktivit.

Transformační aktivity budou předkládány pravidelně managementem poradě ekonomických ministrů formou transformačních business cases. Precizace transformačních business cases je jednou z klíčových priorit managementu podniku. Princip transformačních business cases je založen na následných úsporách nákladů, resp. na nových výnosech z aditivních aktivit, které budou do podniku zakomponovány po realizaci transformačních investic. Čerpání transformačního příspěvku je v podrobném implementačním plánu rozloženo do následujících tří let. Klíčovým transformačním business case je hlavní case, který bude řešit oddělení Balíkovny od ČP. Tento case bude předložen poradě ekonomických ministrů na přelomu února a března roku 2024.

➤ **Interní implementační plán**

Interní implementační plán řeší roli managementu podniku v čase a v konkrétních úkolech a agendách. V zásadě se jedná o logicky propojené portfolio aktivit, které dlouhodobě určuje priority a témata k řešení. Výsledkem interního implementačního plánu je postupný přerod České pošty 2023 do nové České pošty 2030+, jejímž základem bude jednotné kontaktní místo. Na takovém kontaktním místě si budou moci občané vyřešit široké spektrum správních agend,

komunikovat s veřejnou správou a získat zde informace a podporu pro realizaci těchto agend digitální formou.

Interní implementační plán je rozložen do tří časových etap:

- ✓ transformační období (jedná se zejména o rok 2024);
- ✓ stabilizační a strategické období (v zásadě se jedná o období platnosti nové poštovní licence a období implementace strategie);
- ✓ vizionářské období (jedná se o období post transformační, pracovně nastaveno prozatím na termín 2030+);

Z pohledu tvorby, realizace a plnění aktivit byla zvolena do interního implementačního plánu metoda, jenž je založena na definici:

- ✓ operativních a taktických cílů;
- ✓ strategických cílů;
- ✓ koncepčních / vizionářských cílů,

přičemž v každé časové etapě je nutno řešit všechny tři druhy cílů, včetně příležitostí, rizik a alternativních scénářů. Definice konkrétních cílů všech tří kategorií je uvedena v síťovém grafu a je součástí ústní prováděcí prezentace. Síťový graf je zároveň přílohou tohoto dokumentu. Je logické, že míra operativních cílů je nejvyšší v transformačním období, s postupem času se bude množství operativních cílů objevovat i v dalších dvou etapách.

Interní implementační plán je, resp. bude postaven tak, aby byl vodítkem i v případě personálních změn v managementu.

Role managementu České pošty

Role managementu je plnění externího a interního implementačního plánu v kombinaci se standardním řízením provozu, obchodu a administrativy podniku. Pokud bychom měli definovat konkrétní úkoly pro management v jednotlivých časových etapách, lze hovořit o následujícím scénáři (výčet jednotlivých subkapitol není řazen dle priorit, jednotlivé cíle do sebe logicky zapadají a nedá se jeden či druhý cíl prioritizovat více či méně).

Transformační období / koncepční cíle

- a) *řízený vznik a naplnění samostatné organizační jednotky – Divize Balíkovny jako budoucího základu nové / dceřiné společnosti, definice business plánu Balíkovny (klíčový termín naplnění 1. 1. 2025):*

Balíkovna jako samostatná organizační jednotka bude vytvořena tak, aby čerpala pouze nezbytné provozní náklady, byla připravena udržet stávající tržní podíl České pošty na logistickém trhu a portfolio stávajících zákazníků a byla tak dostatečně atraktivní jednotkou, do které bude ochoten vstoupit strategický investor. Celý proces bude koordinován tak, aby bylo minimalizováno riziko vzniku další ztrátové společnosti.

Úkolem managementu je pak nejen koordinace klíčových interních kroků, ale zejména tvorba nezbytných podkladů pro související legislativní proces, tj. podkladů pro vznik a následné naplnění transformačního zákona.

- b) *získání poštovní licence na následující licenční období (klíčový termín pro vypsání licenčních podmínek je termín 31. 3. 2024 a termín pro získání licence pak 31. 12. 2024)*

Pro budoucí transformovanou Českou poštu je získání poštovní licence nezbytnou existenční podmínkou. Bez poštovní licence by existence podniku de facto ztrácela smysl. Úkolem managementu je aktivně vstupovat do přípravných debat s nezávislým regulátorem, generovat náměty na úpravy kvalitativních požadavků a předkládat alternativní scénáře vývoje trhu regulovaných poštovních produktů s ohledem na postupující míru digitalizace ve společnosti. Největším rizikem pro budoucí transformovaný podnik by byla skutečnost, že extrémně rychlá digitalizace může podnik opětovně uvést do podobných problémů, v jakých se ocitl v posledních třech letech. Proto je nutné, aby vedle případné úpravy kvalitativních požadavků, které by byly méně regresivní vůči držiteli a vykonavateli licence, otevřít debatu o délce licenčního období. Nelze se jednoznačně ztotožnit se skutečností, že by budoucí licenční období mělo být pětileté. K této myšlence vede několik logických úvah.

Zásadní jsou otazníky v termínech případné legislativně ukotvené povinnosti používat datové schránky i fyzickými osobami. Není-li známá podoba a termín této strategické aktivity

státu, pak by poštovní licence měla obsahovat buď proměnný mechanismus, který po zavedení legislativní povinnosti používat datové schránky fyzickou osobou změní i kvalitativní podmínky nové licence, nebo bude právě licenční období kratší, například tříleté.

Dalším relevantním důvodem pro tříleté licenční období je opětovné sladění licenčního období s termíny počátku a délky aliančního partnerství s vybraným bankovním subjektem. Stávající alianční partnerství končí v roce 2027, podmínky nového partnerství je třeba začít vyjednávat nejpozději počátkem roku 2025 a případný nesoulad s licenčním obdobím a neznámými podmínkami by mohl být významným blokátorem pro novou alianční smlouvu. Zde je na místě podotknout, že roční výnosy ve výši cca 1,4 mld. Kč z alianční spolupráce jsou zásadní dodatečné výnosy podniku.

Posledním, čistě pragmatickým důvodem pro tříleté licenční období je fakt, aby i následná vláda po předpokládaných volbách v roce 2025 měla možnost v polovině svého funkčního období se k budoucí podobě poštovních služeb vyjádřit formou podmínek dalšího následného licenčního období.

Na druhé straně případné tříleté období je tak relativně krátké a poměrně konkrétní, aby konkurenti České pošty měli zájem vybudovat funkční pobočkovou síť a další nástroje, pomocí kterých by usilovali o následující poštovní licenci.

Transformační období / strategické cíle

- a) *průběžná tvorba transformačních business cases, definování finančních a argumentačních vstupů do business cases, projednání business cases na poradách ekonomických ministrů a následné čerpání transformačních příspěvků (průběžně během roku 2024)*

Sumárně lze konstatovat, že kompletní implementace BC vyžaduje investice formou transformačního příspěvku v celkové hodnotě 2 mld. Kč za období 2024 – 2026, přičemž finanční efekty pro transformovaný podnik jsou na úrovni 3,6 mld. Kč za identické období. Agregované BC lze rozdělit do následujících skupin:

1. Vytvoření Balíkovny, a.s.

Účelem transformační aktivity je postupné vytváření funkční organizační jednotky prostřednictvím optimalizace logistické sítě. Optimalizace vyžaduje vynaložení významných transformačních nákladů na průchodnost a dostatečnou kapacitu sítě, na modelaci a optimalizaci procesů, zavedení dispečerského systému, dynamické směřování zásilek, základní transformaci ICT, renovaci a implementaci produktového portfolia a nezbytnou míru rebrandingu. Oproti transformačním nákladům lze následně modelovat trvalé provozní úspory generované redukcí počtu provozoven, úsporami na první a poslední míli, zvýšenou výtěžností vozidel a úsporami z řídicího a administrativního aparátu. Cílem je, aby samostatná Balíkovna hospodařila v roce 2025 na cca provozní černé nule a v dalších letech generovala provozní zisk v řádech nižších stovek miliónů korun.

2. Připravenost České pošty, s.p., pro implementaci agendy nových veřejných služeb

K implementaci nových veřejných služeb je nutné modernizovat a digitalizovat postupně všechny klíčové pobočky podniku tak, aby ty se mohly stát jednotným kontaktním místem pro zprostředkování agend státu vůči občanům.

Česká pošta aktuálně disponuje modelem tzv. nového konceptu obsluhy, který je úspěšně provozován již na deseti pobočkách. Tento systém pružně reaguje na objem zpracovávané kapacity poštovních zásilek, poskytuje významný nárůst zákaznického komfortu, boří tradiční systém přepážkové bariéry mezi klientem a obsluhou, vytváří diskrétní zóny pro poskytování finančních a konzultačních operací, snižuje čekací doby a doby obsluhy a účelně odděluje tzv. rychlé a dlouhé operace. Podnik je aktuálně schopen vytvářet pobočky s novým konceptem obsluhy v řádech jednotek za rok. Aby implementace nových veřejných služeb byla prováděna efektivně, je nutné zrychlit tempo výstavby těchto nových poboček. Transformační investice v řádech nižších stovek miliónů korun ročně zajistí rychlejší implementaci služeb, spokojené zákazníky a zvýší image a reputaci jak poskytovatele, tak vlastníka agendy.

Obecně pak lze konstatovat, že pokud nebude prováděna kompletní rekonstrukce do nového systému obsluhy, pak minimálně je nutné na pobočkách otevírat tzv. přepážky e-pošty,

investovat do konektivity, posílit SW a HW infrastrukturu, realizovat up-grade platebního styku, digitalizaci procesů spojených se zpracováním poštovních poukázek.

3. Vznik kontaktní sítě

Předpokládané držitelství poštovní licence a související plnění povinností ze strany držitele je podmíněno existencí a vlastnictvím všech nástrojů pro výkon povinností. Vedle pobočkové sítě je druhým klíčovým nástrojem i infrastruktura pracovníků v terénu, dnešních listovních doručovatelů. Listovní hmota, která je roznášena, rok od roku klesá, povinnost pokrýt doručovateli celé území republiky zůstává. Případné snižování počtu doručovatelů má své fyzické limity.

Aby se provoz stávajícího listovního doručování stal více rentabilním, je třeba do této sítě implementovat po vzoru pobočkové sítě nové služby asistenčního a konzultačního charakteru. Řešením je vytvoření tzv. kontaktní sítě, kde část doručovatelů může v budoucnu vykonávat agendu terénních mobilních konzultantů. Tyto konzultanty je třeba vybavit potřebnou mobilní a komunikační technikou, vzdělávat je a poskytnout jim novou adekvátní stejnokrojovou výbavu. Do těchto oblastí by směřovala další část transformačního příspěvku. Předpokladem je, že terénní konzultanti mohou podniku přinést v budoucnu nové výnosy z nových aditivních veřejných a komerčních služeb.

4. Otevřená infrastruktura pro vybrané komerční služby

Sdílení infrastruktur je trend, který v budoucnu bude dominantní. Nejinak tomu bude i u logistických služeb. Pobočková síť podniku by tak měla být připravena přijímat a vydávat i zásilky dalších logistických operátorů, nikoliv jen Balíkovny. Obdobně je tomu tak i v případě cashových služeb. Obecně roste poptávka klientů a samosprávy, aby pobočková síť umožňovala klientům výběr hotovosti z účtu jakékoliv banky. Transformační příspěvek by směřoval do úpravy poboček, zejména jde o rozšíření balíkových skladů, úpravu SW, pořízení tiskáren adresních štítků. Otevřená infrastruktura poskytuje budoucímu transformovanému podniku potenciál v podobě nových výnosů.

5. Nízkonákladový provoz venkovských poboček

Dlouhodobá udržitelnost hustoty pobočkové sítě je v budoucnu možná za předpokladu extenzivnější realizace již existujícího projektu Pošty Partner. Každá změna provozu z vlastní na partnerskou pobočku generuje úsporu minimálně 50 % původních nákladů na pobočku. Konceptem podniku je de facto všechny venkovské pobočky provozovat partnerským způsobem. Pravda je, že podnik identifikuje cca 300 lokalit, kde z důvodu absence podnikatelských subjektů je nereálný vznik partnerských provozoven. Cestou ke snížení nákladovosti těchto komplikovaných provozoven je jejich náhrada mobilní poštou. Jde o vyzkoušenou a otestovanou alternativu kamenné pobočky. Jedna mobilní pošta je schopna nahradit až čtyři malé kamenné provozovny. Transformační příspěvek, resp. investice by směřovala do nákupu cca 70 mobilních pošt. Proti investici by pak byly generovány úspory z provozu.

- b) *průběžné jednání s orgány státní správy a komerčními institucemi o převzetí výkonu vybraných agend, výkonu nových služeb, testování, pilotování a následná plná implementace (klíčovým milníkem je termín 30. 6. 2024, do kterého by měly být identifikovány všechny potenciální příležitosti k převodu a zahájena jednání)*

Převzetí výkonu vybraných agend a implementace nových služeb v pobočkové síti a kontaktní síti musí být realizováno na principu win – win pro poskytovatele (vlastníka) služby a provozovatele služby (podnik).

Zejména u převzetí výkonu agend státních organizací musí platit pravidlo, že poskytovatel služby převodem na Českou poštu ušetří a Česká pošta vygeneruje nové výnosy, které sice budou menší než realizované úspory poskytovatele, ale významně přispějí ke stabilizaci výnosové stránky podniku.

Transformační období / operativní a taktické cíle

- a) *generování nezbytných SLA mezi Českou poštou a Balíkovnou, a.s. a nastavení vzájemných transferových cen*

Česká pošta a Balíkovna musí mezi sebou navzájem vyřešit poskytování služeb, kterými jsou propojeny. Jde zejména o zavážení poboček provozním materiálem, penězi a zásilkami

k uložení. Na druhé straně jde o vzájemné sdílení nemovitých prostor, společný IT systém a společný vozový park. Podnik aktuálně disponuje systémem tzv. transferových cen, které jsou postaveny na nákladovém principu. K správnému nastavení cenové úrovně a za účelem budoucího kompletního oddělení obou společností je nutno provést revizi transferových cen zejména v kontextu cen služeb, jež se vyskytují na trhu.

b) organizační změny v podniku

Organizační struktura podniku je stále příliš robustní a poskytuje potenciál k dalšímu zeštíhlení a k dalším úsporám personálních nákladů. Základním stavebním kamenem by měly být provozně – obchodní divize a jedna supportní divize. Je důležité nastavit celou organizační strukturu tak, aby supportní divize vykonávala takovou činnost, která je prospěšná pro provozně – obchodní jednotky. Kompetence, které je možné převést rovnou do přímé zodpovědnosti provozně – obchodních jednotek, budou převedeny. Dalším principem nové, štíhlé organizační struktury musí být definitivní odstranění regionálních kompetencí tak, aby podnik vystupoval jako jeden celek, nikoliv jako slepenec několika různých regionálně odlišných řešení.

c) racionalizace a optimalizace nákladových procesů

Racionalizace a optimalizace procesů je aktivita, která je již průběžně v podniku uplatňována a přináší nezanedbatelné zdroje pro lepší hospodaření. Nicméně Česká pošta je podnik, který byl dlouhodobě postaven na konzervativním přístupu, na nemožnosti zrušit či omezit některé, kdysi nezbytné činnosti. Tato aktivita je průběžně řízena všemi provozně – obchodními jednotkami.

d) pasportizace nemovitého majetku, definování nepotřebných nemovitostí

Využívat jen takové množství nemovitého majetku, které je nezbytné. Nepotřebné nemovitosti budou nabídnuty na realitní trh. Ano, dojde k omezení dlouhodobého komfortu některých zaměstnanců, nicméně sestěhování pracovníků do menšího počtu objektů přispěje k oživení interní kultury a vzájemných vztahů.

e) zajištění sociálního dialogu a sociálního smíru v podniku

Vedení podniku si uvědomuje, že případný sociální neklid a oprávněná nespokojenost odborových organizací by mohly výrazně zkomplikovat celý transformační proces. Zajištění sociálního smíru a valorizace mezd je i v období nepodepsané kolektivní smlouvy jedním ze základních operativních cílů, který musí být vyřešen do konce prvního pololetí 2024.

f) *personální naplnění kontaktní sítě*

Jak již bylo uvedeno, stávající síť listovních doručovatelů v podobě roku 2023 je neudržitelná. Důvody jsou zejména klesající doručovaná hmota, potřeba valorizovat mzdy a nemožnost dále navyšovat doručovací okrsky. Z problému, který se stává největším, vedou jen dvě cesty. Buď budou změněny kvalitativní parametry, nebo se z nevýhody vyrobí příležitost. Druhá varianta je komfortnější a je plně v rukou managementu podniku. Prozatímní analýzy ukazují, že z cca jedné čtvrtiny stávajících listovních doručovatelů by se mohli stát terénní kontaktní pracovníci, jenž by mohli vykonávat více sofistikovanou činnost, než je jen doručování korespondence. Tento přerod je nutno provázat s koncepčním systémem školení, rekvalifikací a certifikací. Dlouhodobě podniku schází kariérní řád pro všechny typy profesí.

g) *moderování odborných diskusí nad budoucí podobou poštovních služeb 2030+*

Podnik potřebuje primárně vyřešit existenční podmínky v roce 2024 a v následném licenčním období. Velmi relevantní je ovšem i připomínka, aby management podniku pracoval na vizi a podobě České pošty a poštovních služeb v období 2030+. Pro nalezení dlouhodobého a celospolečenského konsenzu je nutné, aby debaty na toto téma byly započaty ihned. Podnik a jeho vlastník by měli využít příležitosti a stát se moderátorem těchto debat mezi všemi zájmovými skupinami. Pořádání kulatých stolů a veřejných slyšení v Parlamentu, odborné konference a vhodná medializace témat jsou ideálními platformami pro sofistikovanou a nepopulistickou diskusi. Férový vztah a průběžný aktivní dialog se SMS, SMO a AK jsou nezbytnou podmínkou pro vzájemné pochopení se a pro správnou modelaci budoucí podoby poštovních služeb.

h) kontrola algoritmu pro výpočet ČNUS

V uplynulých debatách rezonovala teorie, že zejména existence husté pobočkové sítě je základní příčinou negativního hospodaření podniku. Nicméně náklady univerzální služby vynakládané na plnění legislativních povinností nenesou jen pobočková síť, ale i kontaktní síť. K dnešnímu dni není jasné, jakým algoritmem jsou vypočítány náklady univerzální služby a zejména dle jakého klíče jsou rozloženy mezi obě sítě. Pro budoucí korektní debatu mezi podnikem, regulátorem a vlastníkem je nutné mít minimálně opětovně zkontrolováno, že stávající systém výpočtu je správný.

Stabilizační období / koncepční cíle

a) vzájemné fungování České pošty a Balíkovny po přechodném období

Transformační zákon bude mít v sobě ukotveno tzv. přechodné období, aby bylo snazší se překlenout do roku 2025, resp. do nového licenčního období a vzájemně si poskytovat služby mezi oběma společnostmi. Správné nastavení SLA (viz operativní cíl 2024) a trvalé a řízené oddělování obou společností jsou nutným předpokladem, aby po skončení přechodného období si obě společnosti mohly vzájemně poskytovat služby, ale již dle pravidel hospodářské soutěže a legislativy upravující veřejné zakázky

b) uzavření kontraktu s bankovním aliančním partnerem

Pokud mají klienti, zástupci samospráv a občané z něčeho obavy, pak je to fakt, že případná redukce pobočkové sítě může způsobit, že bankovní klienti budou mít ztížený přístup ke svým financím a obsluze svých běžných účtů. Z prozatímních analýz plyne, že si celá společnost nedokáže představit Českou poštu bez bankovních služeb. Podnik tak musí mít připravenou dostatečně dopředu strategii, jakým směrem se chce ubírat v tomto segmentu. Čas zde není důležitý jen pro vydefinování strategie. Případná změna aliančního partnera nebo zapojení více aliančních partnerů si vyžaduje poměrně dlouhý čas na implementaci, propojení IT technologií apod. Posledním důvodem pro uzavření nové alianční smlouvy je skutečnost, že spolupráce s aliančním partnerem je jedna z nejziskovějších a tvoří výraznou stabilizační kotvu ve výnosech podniku.

c) získání poštovní licence II.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, téma poštovní licence je téma, které je třeba mít řádně oddiskutované. Takováto odborná a seriózní diskuse může být ideálním vodítkem pro diskusi následující, byť není jasné, kdy tato nastane, neboť bude záležet na délce následného licenčního období.

d) implementace digitalizační strategie státu

Česká pošta musí být vtažena do debaty o míře digitalizace správních agend a míře legislativních povinností řešících digitalizace. Nelze již dále připustit stav, kdy jdou proti sobě digitalizace a legislativní povinnosti. Podnik musí mít reakci na digitalizační proces zapracovaný do svých strategií, musí reagovat personálními kapacitami, úpravami procesů portfoliem služeb.

Stabilizační období / strategické cíle

a) výběr aliančního partnera, strategie finančních služeb

Za předpokladu, že budoucí koncepce a fungování České pošty bude postaveno na dalším poskytování služeb aliančního partnera, je nutné stanovit jasná kritéria pro výběr a metodologii výběru (průzkum trhu, koncesní řízení). Paralelně s touto strategickou aktivitou je nutné mít dostatečně dopředu zpracovanou strategii pro rozvoj vlastních (SIPO) a budoucích finančních služeb (e-poukázky, cashové služby apod.).

b) strategie autodopravy

Absence dlouhodobé strategie autodopravy je dalším slabým místem podniku. Dopravu nad 3,5 t. aktuálně podnik řeší z větší části externími zdroji, z menší pak vlastními. Pro smysluplné a stabilní hospodaření obou společností je třeba mít zodpovězeny klíčové otázky, co se týče nákladovosti, variability kapacit, a provazbu na další nákladové, zejména personální zdroje. Není dnes jednoznačná odpověď, zda ta či ona metoda je správná a druhá ne. Vstupy do strategie autodopravy musí být dodány z definovaných provozních procesů, z hustoty pobočkové sítě. Strategie dopravy musí být hotová cca během roku 2025. Nezanedbatelnou roli musí hrát i nastavení vzájemného vztahu v oblasti autodopravy u obou společností. Klíčovou

otázkou, kterou je třeba poměrně brzy zodpovědět, zda obě společnosti budou vlastnit své automobilové flotily, opravárenství a servis. Nebo zda si Česká pošta bude nakupovat služby silniční autodopravy u Balíkovny.

c) stabilizace zaměstnanecké báze

Úspěšnou transformaci nelze ani u jedné ze společností realizovat v podmínkách vysoké fluktuace provozních pracovníků. Ze střednědobého pohledu nelze nadále pracovat metodou z roku na rok. Podnik by měl definovat dlouhodobý model valorizace mezd navázaný na vývoj inflace a minimální mzdy. Stejně tak je tomu i u zaměstnaneckých benefitů. Nelze dále spoléhat na ad hoc vývoj, který využívá faktu neuzavřené kolektivní smlouvy. Zaměstnanci podniku musí mít jasnou představu o možnostech kariérního a odborného růstu. Perspektiva dlouhodobě zajímavé a adekvátně zaplacené práce musí být primárním kritériem pro zaměstnance, proč volit zaměstnání u České pošty.

d) jednotné kontaktní místo

Termín jednotné kontaktní místo lze poměrně jednoduše paušalizovat. Za naplněním mediální zkratky „na poště si vyřídím vše ze státní a správní agendy“ vede poměrně složitá cesta. Ano, lze dohodnout s odbornými resorty, že tyto svěří výkon své agendy podniku. Toto rozhodnutí ale musí být dlouhodobé a ne na zkoušku. Reputační riziko obou subjektů (vlastníka agendy i provozovatele) je velmi vysoké. Podnik může v tuto chvíli deklarovat, že je držitelem pozitivních referencí od společností ČSOB a ČEZ Prodej ve výkonu svěřených agend a obsluze klientů těchto společností. Zkušenosti ze zaškolení zaměstnanců podniku ve výkonu externích agend jsou jen jedním z mnoha argumentů, proč výkon agend svěřit podniku. Podnik musí zapracovat na integrační platformě, která umožní zaměstnancům se jednoduše přihlásit do systémů poskytovatelů, a na procesu obsluhy klientů a vzájemné provazbě s dalšími službami podniku. Úprava poboček je pak další podmínkou. Je nepředstavitelné, že klient přejde z úřadu na pobočku podniku, aby si pro vyřízení své žádosti musel vystát frontu v řadě klientů poptávajících poštovní službu.

e) digitalizace provozu

Je nepředstavitelné, že podnik se stane supportní podporou občanům v edukaci digitálních služeb a zároveň bude nadále své procesy řešit pomocí procesů vyžadujících papír a manuální úkony. Podnik má vydefinované úkony (např. denní a měsíční uzávěrky poboček), které lze překlopit do digitální podoby. Potřebné investice lze zakomponovat do systému transformačních příspěvků. Co se týká digitalizace obsluhy klientů, lze říci, že tady již podnik zaspal dobu. Debaty o samoobslužných zónách již nejsou na pořadu dne. Pokud se klient chce obsloužit sám, pak by to měl udělat z pohodlí domova, požadavek odeslat podniku, a nikoliv navštěvovat pobočku.

Stabilizační období / operativní cíle

Ty budou definovány během transformačního a stabilizačního období.

Vizionářské období / koncepční cíle

a) stát, samospráva, občané, poštovní služby

Je velmi obtížné odpovědět na otázku, jak bude vypadat pošta 2030+. Z dlouhodobého časového hlediska existuje mnoho neznámých proměnných. Co by mělo být pro management zásadním úkolem, aby průběžně podnik měnil, přizpůsoboval jej požadavkům vlastníka a klientů. Pokud adekvátně průběžně bude podnik své kapacity a procesy přizpůsobovat, tak vznik pošty 2030+ bude jednodušší a podniku se vyhnou hospodářské problémy podobné těm, které jej sužovaly v posledních letech.

Dlouhodobá konstruktivní diskuse se státem a samosprávou je klíčem k výše uvedenému. Je relevantní se bavit o tom, že existence dvou míst, kde je poskytována státní a správní agenda, tj. obecní úřad a pobočka Pošty, je za předpokladu pokračující digitalizace nákladná pro daňového poplatníka.

Debaty o případném propojení obecního úřadu a pobočky Pošty by měly být intenzivnější. Rozvoj a upgrade projektu Pošta Partner by do těchto debat mohly být vhodným klíčem. V každém případě lze s jistotou tvrdit, že poměr konzultačních a asistenčních služeb versus jednoduché transakční služby bude v roce 2030+ obrácené. Proto má smysl investovat do modernizace poboček a vzniku kontaktní sítě.

Shrnutí

Cílem tohoto dokumentu není předložit grafy, tabulky a očekávaná hospodářská čísla. Tyto náležitosti byly předloženy v materiálech pro vládu. Cílem tohoto dokumentu je říci, jakou manažerskou metodou lze těchto grafů, tabulek a hodnot dosáhnout.

Aktuálně je management České pošty krizový. Jeho základním cílem bylo v roce 2023 formou krizového řízení podnik zachránit a položit základní rámec stabilizace. Tento cíl byl naplněn.

Management přechází do řízení transformačního a následně do standardního rozvojového a dlouhodobě udržitelného stylu řízení. K tomuto je třeba vytvořit dlouhodobý logický plán s jasně definovanými prioritami.

Tento dokument ukazuje základní představu, jak výše uvedené naplnit. Z tohoto důvodu bude dokument sloužit nejen jako podklad pro výběrové řízení, ale bude uvolněn managementu úrovně G-1, aby napomohl úspěšnému zvládnutí transformace.

